

People. Innovation. Excellence.

 **BINUS** UNIVERSITY

ISSN: 2087 - 1228

Volume 1 No. 2 November 2010

Binus Business Review

Management,
Accounting and
Hospitality Management

Binus Business Review	Vol. 1	No. 2	Hlm. 293-605	Jakarta November 2010	ISSN: 2087-1228
--------------------------	--------	-------	-----------------	--------------------------	--------------------

Pelindung	Rektor BINUS University
Penanggung Jawab	Direktur Riset dan HKI, BINUS University
Ketua Penyunting	Haryadi Sarjono
Penyunting Pelaksana	Dian Tauriana Tomy Gurtama Soemapradja Ersan Suria Pranoto Retno Dewanti Dyah Budiastuti Hartiwi Prabowo Laksmi Sito Dwi Irvianti Cecep Hidayat Lim Sanny Bambang Pratama Hery Harjono Muljo Mohamad Heykal Muhammad Yusuf Heri Sukendar. W Elfrida Yanti
Editor/Setter	Christian Parlindungan Siadari Holil Angga Ferdiansyah
Sekretariat	Anindito
Alamat Redaksi	Direktorat Riset dan HKI Universitas Bina Nusantara Kampus Anggrek, Jl. Kebon Jeruk Raya 27 Kebon Jeruk, Jakarta Barat 11530 Telp. 021-5350660 ext. 1190 Fax. 021-5300244 Email: haryadi_s@binus.edu, Anindito@binus.edu
Terbit & ISSN	Terbit 2 (dua) kali dalam setahun (Mei dan November) ISSN: 2087- 1228

DAFTAR ISI

Bambang Pratama Mencari Bentuk Mengajar Entrepreneurship pada Perguruan Tinggi.....	293-306
Enggal Sriwardiningsih Dampak Pertumbuhan Ekonomi, Suku Bunga, Inflasi, dan Kebijakan Fiskal terhadap Investasi di Indonesia.....	307-318
Menara Simanjuntak Peningkatan Perilaku Profesionalisme Pekerja Menghadapi Tantangan Globalisasi pada Abad 21	319-331
Darjat Sudrajat Segmentasi Pasar Penyedia Jasa Logistik (Third Party Logistics) di Indonesia.....	332-341
Lim Sanny Analisis Keunggulan Bersaing Nissan di Indonesia.....	342-350
Iskandar Putong Faktor Permintaan Non Fungsional Group Member terhadap Permintaan (Seri 1).....	351-362
Tinjung Desy Nursanti; Laksmi Sito Dwi Irianti; Haryadi Sarjono Pemilihan Universitas Favorit dengan Pendekatan Rantai Markov.....	363-377
Retno Dewanti; Henderi Budi Utomo; Andrie Hidayat Peran Orientasi Pasar, Program Promosi dan Inovasi dalam Menentukan Kinerja Pemasaran Jasa	378-387
Brata Wibawa Djojo Mengukur Kontribusi Human Capital terhadap Tujuan Perusahaan.....	388-393
Idris Gautama So; Fajar Kurniawan Perancangan <i>E-Learning</i> Berbasis <i>Internet</i> pada Sekolah SMK Negeri 13 Jakarta.....	394-406
Harjanto Prabowo <i>Knowledge Management</i> di Perguruan Tinggi.....	407-415
Hartiwi Prabowo; Viona Mengukur Loyalitas Pelanggan Melalui Citra Toko dan Kepercayaan Pelanggan di Toko Retail	416-424
Dyah Budiastuti; Andri; Agus Peluang Usaha Industri Pariwisata di Jakarta Selatan.....	425-433
Tjia Fie Tjoe; Haryadi Sarjono Strategi Bisnis pada PT CTL Dengan Pendekatan Metode Tows.....	434-447
Rudy Aryanto; Yuniarty Model Strategi Prospektif Kinerja Manajemen di Perusahaan Tour & Travel.....	448-460

Aryanti Puspokusumo Kontribusi Perusahaan <i>Pulp And Paper</i> Serang bagi Kehidupan Masyarakat dan Pemerintah Daerah.....	461-473
Rita Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur	474-487
Andreas Chang Understanding and Targeting Indonesian Young Adult Internet Users	488-495
Muhammad Yusuf Pengaruh Biaya, Produktivitas Aktiva dan Struktur Modal dalam Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan.....	496-507
Benny; Tomy G. Soemapradja Simulasi Perdagangan Saham PT Tambang Batubara Bukit Asam, Tbk. dengan <i>Macd</i> dan <i>Williams % Range</i>	508-524
Holly Devianti Peran Wanita dalam Pemberdayaan Ekonomi Kecil: Mikro Kredit di Kelurahan Petojo Utara	525-531
Indah Wandita Putri; Mohamad Heykal Kinerja Saham PT Aqua Golden Mississippi Tbk. Setelah Pembatalan Go Private dan Estimasi Harga Saham Aqua Tahun 2010.....	532-546
Agung Gita Subakti Effect Of Performance Assessment on Employee Motivation in Hotel X Bandung.....	547-555
Kukuh Galih Subekti Kualitas Pengajar dan Hubungannya dengan Kepuasan Mahasiswa di Sekolah Tinggi Pariwisata X.....	556-560
Hera Oktadiana; Yuliana Hubungan antara Demografi Konsumen dengan Kepuasan terhadap Layanan Paket Perawatan Spa Di GY Spa Jakartal.....	561-567
Ina Melati Segmentasi Pelanggan pada Bisnis Wedding Organizer.....	568-574
Karyana Hutomo Pengajaran Entrepreneurship dengan Metode NLP dan Pendekatan Eksplorasi di Universitas Bina Nusantara.....	575-581
Elisia; Stefanus Ariyanto Pengaruh Kompetensi dan Pelaksanaan Audit Internal dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Internal Penjualan.....	582-598
Indeks	599-605

ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING NISSAN DI INDONESIA

Lim Sanny

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
lsanny@binus.ac.id

ABSTRACT

Automotive sales in Indonesia picked up sharply in 2010, and increase of prices does not lower the demand for automotive products. The large population of Indonesia and the low level of car ownership in the country suggest there is a lot of potential for expansion in the automotive industry. The aim of this research is to observe Nissan's strategy in Indonesia to gain a spot in the top 10 of the best automotive seller in Indonesia. This research uses primary data with forecasting with monthly index to forecast the demand and to detect the selling target plans in 2010. Then, with combined porter five forces to determine the competitive strategy in the last 5 years.

Keywords: *automotive industry, competitiveness, excellence, porter five forces method*

ABSTRAK

Penjualan otomotif di Indonesia tahun 2010 ini mengalami banyak peningkatan, terlihat dari kenaikan harga tidak mempengaruhi terhadap permintaan otomotif. Banyaknya jumlah penduduk di Indonesia dan rendahnya tingkat kepemilikan mobil menjadi salah satu alasan untuk industri otomotif berkembang. Tujuan penelitian ini untuk melihat strategi yang digunakan oleh Nissan untuk masuk ke 10 besar penjualan otomotif terlaris di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah pengolahan data primer dengan menggunakan metode forecasting dengan menggunakan data indeks untuk meramalkan permintaan di tahun 2010 serta untuk memprediksi apakah target penjualan di tahun 2010 dapat tercapai. Selain itu, metode porter five forces untuk melihat strategi keunggulan bersaing Nissan selama 5 tahun terakhir ini.

Kata kunci: *industri otomotif, competitiveness, keunggulan, metode porter five forces*

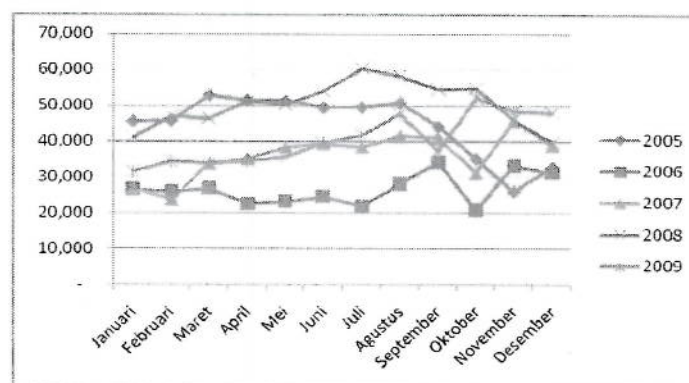
PENDAHULUAN

Saat ini, sebagian besar masyarakat Indonesia mengeluhkan tingginya harga beras sehingga mereka kesulitan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Di sisi lain, penjualan otomotif meningkat. Terlihat dari melonjaknya penjualan mobil pada bulan Januari lalu, yang merupakan angka pasar awal tahun tertinggi sejak tahun 2006, yang merupakan tahun keterpurukan industri otomotif setelah kesuksesannya di tahun 2005. Penjualan mobil di Indonesia mengalami masa kejayaan pada tahun 2005, tetapi selanjutnya di tahun 2006 terjadi penurunan yang cukup besar, yaitu sebesar 45% dibandingkan tahun 2005. Hal tersebut dikarenakan kenaikan harga BBM dan suku bunga yang tinggi. Hal tersebut membuat produsen menunda hingga tahun 2007 untuk memproduksi model baru (Gaikindo, 2009). Akhirnya di akhir tahun 2007 muncul beberapa varian baru, meskipun tidak sebanyak di tahun 2005. Persaingan yang makin ketat di antara merek mobil dengan porsi pertumbuhan yang tidak terlalu besar sehingga konsumen diberi banyak pilihan. Tahun 2007 merupakan titik awal untuk bangkitnya industri otomotif, dan persaingan tersebut terlihat sangat besar di kelas *low Sport Utility Vehicle* (SUV) dengan kapasitas mesin 1500-2000 cc. Pasar SUV banyak diminati karena dapat mengangkut banyak orang. Hal tersebut cocok dengan karakteristik masyarakat Indonesia yang memiliki anggota keluarga berjumlah besar (Indonesia Autos Report, 2009).

Tabel 1 Penjualan Otomotif di Indonesia tahun 2005 – 2009

Bulan	Penjualan tahun				
	2005	2006	2007	2008	2009
Januari	45,479	26,622	26,824	41,114	31,557
Februari	45,722	25,957	23,645	47,176	34,370
Maret	52,733	26,833	33,860	46,293	33,824
April	51,239	22,577	35,207	51,309	34,299
Mei	51,239	23,079	38,309	50,373	35,412
Juni	49,378	24,566	39,396	53,989	39,388
Juli	49,409	21,891	38,307	60,352	41,599
Agustus	50,629	28,066	41,359	58,231	47,678
September	44,042	34,162	40,834	54,550	37,166
Oktober	35,112	20,752	31,069	54,727	52,030
November	26,069	33,222	45,613	46,050	48,322
Desember	32,866	31,177	38,918	39,610	47,903
TOTAL	533,917	318,904	433,341	603,774	483,548

Sumber: Gaikindo (2010)



Dari data tersebut terlihat terjadi penurunan penjualan yang cukup signifikan pada tahun 2006, lalu berangsur membaik dari tahun 2007 hingga tahun 2008 dan kembali terjadi penurunan di tahun 2009.

Berdasarkan data dari Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) dalam majalah otomotif, Maret 2010, penjualan pada bulan Januari mencapai 53.653 unit. Sebagai perbandingan penjualan pada bulan Januari 2006 adalah sebesar 26.622 unit, Januari 2007 sebesar 26.830 unit, Januari sebesar 2008 41.378 unit, dan Januari tahun lalu 31.642 unit. Bila dibandingkan dengan Januari tahun lalu, penjualan pada tahun ini melonjak sangat signifikan, yaitu 69,7%. Pencapaian Januari 2010 juga mengalahkan rekor penjualan tertinggi pada 2009 sebesar 52.226 unit pada Oktober. Meningkatnya penjualan Januari memperlihatkan bahwa tren positif penjualan mobil yang terjadi sejak pertengahan 2009 terus berlanjut. Padahal, biasanya penjualan kendaraan roda empat di awal tahun tidak terlalu tinggi dan baru meningkat pada bulan ketiga. Umumnya, berdasarkan siklus penjualan tahunan di Indonesia, pasar mobil di awal tahun cenderung melemah. Artinya, jumlah penjualan di sebelas bulan selanjutnya memiliki potensi yang cukup besar, untuk bisa lebih tinggi dari Januari setiap tahunnya. Faktor pendukung terjadinya penguatan pasar, kondisi perekonomian global juga mulai berangsur pulih menyusul aksi negara maju mencairkan likuiditas ke pasar. Harga komoditas unggulan seperti minyak sawit, batu bara, dan hasil perkebunan lain ikut menguat sehingga meningkat daya beli konsumen Indonesia (oto.detik.com, 2010).

Tabel 2 Penjualan Otomotif di Indonesia dari tahun 2005 - 2009 per Merek

No.	Brand	2005	2006	2007	2008	2009
1	Toyota	182,765	123,703	150,631	211,909	186,687
2	Daihatsu	48,762	33,021	51,957	78,041	77,513
3	Mitsubishi	89,158	47,023	61,547	87,524	61,735
4	Suzuki	87,274	44,760	58,095	73,067	44,689
5	Honda	53,750	30,000	40,000	52,500	39,570
6	Nissan	10,551	4,006	19,030	31,879	21,440
7	Isuzu	25,010	16,605	18,270	25,325	15,236
8	Hino	6,145	4,193	8,224	14,227	11,390
9	Ford	5,727	3,515	6,405	7,999	6,348
10	Mercedes Benz	2,443	914	2,022	2,872	3,450
11	KIA	8,668	3,852	4,039	3,880	3,195
12	Hyundai	6,391	3,003	4,020	3,800	2,667
13	Chevrolet	2,085	825	1,396	2,657	2,612
14	Proton	-	305	1,584	1,089	2,150
15	Mazda	652	203	1,336	2,241	1,542
16	UD Nissan Diesel	1,867	1,380	2,115	2,391	1,298
17	BMW	1,257	600	1,000	720	901
18	Chery	-	269	759	853	407
19	Lexus	-	-	46	241	235
20	Volkswagen	228	150	208	200	176
21	Audi	120	90	110	112	110
22	Peugeot	486	118	85	59	44
23	Jaguar	61	27	32	39	35
24	Subaru	-	24	38	26	34
25	Land Rover	85	54	77	52	32
26	Foton	-	-	-	-	27
27	Volvo	143	69	60	62	25
28	Ssangyong	1	6	5	1	-
29	Renault (PC)	49	19	8	4	-
30	Timor	239	170	242	4	-
Domestic Market		533,917	318,904	433,341	603,774	483,548

Sumber: Gaikindo (2010)

Dari tabel tersebut, terlihat peningkatan yang sangat besar terjadi pada Nissan di tahun 2007. Padahal di tahun 2006 terjadi penurunan sebesar 62% jika dibandingkan dengan penjualannya di tahun 2005 sebesar 10,551 unit. Penjualan tahun 2007 sebesar 19,030 unit, angka tersebut meningkat 375%, selanjutnya penjualan meningkat lagi tahun 2008 sebesar 67,52%, dan terjadi penurunan di tahun 2009 sebesar 32,75% jika dibandingkan dengan total penjualan mobil di Indonesia, penurunan di tahun 2006 sebesar 40,27% dan di tahun 2007 terjadi kenaikan 35,88% lalu di tahun 2008 naik 39,33% dan di tahun 2009 turun 19,91%. Penurunan penjualan nisan tahun 2006 lebih besar dari penurunan penjualan mobil rata-rata, sedangkan peningkatan di tahun 2007 dan 2008 pun lebih besar dari

peningkatan penjualan mobil rata-rata, begitu pula dengan penurunan di tahun 2009. Hal tersebut terlihat penjualan mobil Nissan di Indonesia terjadi peningkatan penurunan yang cukup drastis selama 5 tahun terakhir ini. Dari data bulan Januari 2010 ini penjualan Nissan livina di tahun 2010 menduduki posisi 6 tertinggi dalam urutan mobil terlaris, yaitu sebanyak 1.543 unit.

Berikut daftar mobil terlaris di bulan Januari 2010, yaitu Toyota Avanza sebanyak 10.218 unit, Daihatsu Xenia 5.071 unit, Toyota Kijang Innova 4.193 unit, Honda Jazz 2.275 unit, Toyota Rush 1.623 unit, Nissan Livina 1.543 unit, Suzuki APV 1.332 unit, Mitsubishi Pajero Sport 1.215 unit, Toyota Yaris 1.195 unit, dan Honda Freed 1.010 unit (Sumber: Syubhan Akib – detikOto, <http://oto.detik.com/read/2010/02/17/104945/1301158/648/10-mobil-terlaris-Januari-2010>).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri atas 3 tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Sedangkan tahapan evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan haruslah secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal dan dengan secara efektif memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut. Menurut Porter, persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas 5 kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, dan kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen.

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan. Intensitas persaingan diantara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, karena pesaing semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan karena permintaan untuk produk industri menurun, dan arena pemotongan harga menjadi semakin umum. Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika biaya tetap tinggi, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, ketika biaya tetap tinggi, ketika produk mudah rusak, ketika perusahaan pesaing berbeda dalam hal strategi, tempat mereka berasal, dan budaya serta ketika *merger* dan akuisisi menjadi umum dalam suatu industri.

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Tetapi, hambatan untuk masuk, dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan akan modal, kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tariff, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan, dan potensi kejenuhan pasar.

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

Kekuatan tawar-menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Seringkali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman *just in time*, dan mengurangi biaya persediaan. Dengan demikian, memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak.

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar-menawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisi seperti ini, pembeli/konsumen seringkali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesori hingga ke tingkat yang lebih tinggi (David, 2009).

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan adalah data sekunder. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder, dan juga dilakukan wawancara dengan pihak Nissan untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh Nissan Indonesia dari tahun 2005 hingga 2010 ini, melihat perkembangan industri otomotif ini tidak besar, tetapi Nissan dapat meningkatkan pangsa pasar yang cukup besar dilihat dari tahun 2006 hingga 2010 ini. Pengolahan data sekunder dengan metode *forecasting* dengan data indeks untuk tahun 2010 untuk memprediksi penjualan di tahun 2010. Digunakan data per bulan untuk memprediksikan penjualan di tahun 2010 dengan data indeks bulanan, karena dari data tahun 2005 hingga 2009 terlihat penjualan per bulan tidak sama, ada kecenderungan dibulan-bulan tertentu penjualan meningkat, tetapi sebaliknya ada beberapa bulan yang mempunyai kecenderungan penjualan sedikit. Oleh karena itu, perlunya dibuat *forecasting* dengan menggunakan indeks bulanan sehingga *forecasting* akan lebih akurat. Selanjutnya, dari penjualan aktual bulan Januari hingga maret 2010, dapat diprediksi total penjualan atau target yang dapat dicapai di tahun 2010 ini. Setelah itu, dilakukan analisis evaluasi strategi dengan *five forces Porter* untuk melihat keunggulan kompetitif produk Nissan dari tahun ke tahun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penjualan bulan Januari 2010 sebanyak 53.653 unit dan di bulan Februari sebanyak 54.115 unit. Jika dilihat dari tingginya penjualan bulan Januari dan Februari, maka target penjualan di tahun 2010 sebanyak 650.000 unit dapat tercapai, bahkan tidak mustahil penjualan di tahun 2010 ini akan mencapai angka 750.000 unit kendaraan. Hal tersebut terlihat di indeks bulan Januari, indeks tersebut dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Indeks} = \text{Penjualan rata-rata 2005-2009} / \text{Penjualan bulanan rata-rata}$$

Penjualan rata-rata 2005 – 2009 dihitung per bulan, jadi untuk bulan Januari, penjualan bulan Januari selama 5 tahun, mulai dari 2005 hingga 2009 dijumlahkan, lalu dibagi 5.

Sedangkan penjualan bulanan rata-rata adalah jumlah dari penjualan rata-rata dibagi 12 bulan. Dari indeks bulan Januari, yaitu sebesar 0,86757 artinya penjualan bulan Januari adalah sebesar 0,86757 dari rata-rata penjualan per bulan. Jadi jika dilakukan peramalan dengan target 650.000 unit yang harus terjual, artinya di bulan Januari 2010 target tersebut sudah tercapai karena penjualan aktual di Januari 2010 sebesar 53.654 unit padahal targetnya hanya sebesar 46,993 unit saja. Jika target penjualan dinaikkan menjadi 750,000 unit, ada kemungkinan akan tercapai karena penjualan bulan Januari mencapai angka yang cukup tinggi, yaitu 53.654 unit, yang merupakan angka tertinggi sejak 5 tahun terakhir ini. Jika dilihat dari angka indeks, terlihat pula kecenderungan penjualan mobil di bulan Januari hingga April masih lebih sedikit. Setelah itu, penjualan mobil akan mulai meningkat di bulan Mei, dan terus meningkat hingga puncaknya di bulan Agustus, lalu akan meningkat kembali di bulan November. Puncak penjualan terjadi di bulan Agustus karena biasanya peningkatan harga mobil terjadi di bulan September sehingga konsumen akan segera membeli kendaraan sebelum harga tersebut naik. Dari data bulan Januari dan Februari 2010, terlihat di tahun 2010 ini merupakan tahun kejayaan industri otomotif di Indonesia karena tahun ini sudah dapat dipastikan akan mencapai penjualan tertinggi, bahkan penjualan di Indonesia selama tahun 2010 ini merupakan penjualan tertinggi di ASEAN (Pugliese, 2010).

Tabel 3 Penjualan Otomotif dan *Forecasting* di Indonesia

Bulan	Penjualan tahun					Penj.rata2 2005-2009	Penj. Blnan Rata2	Indeks	Forecasting 2010	
	2005	2006	2007	2008	2009				650,000	750,000
Januari	45,479	26,622	26,824	41,114	31,557	34,319	39,558	0.86757	46,993	54,223
Februari	45,722	25,957	23,645	47,176	34,370	35,374	39,558	0.89423	48,437	55,889
Maret	52,733	26,833	33,860	46,293	33,824	38,709	39,558	0.97853	53,003	61,158
April	51,239	22,577	35,207	51,309	34,299	38,926	39,558	0.98403	53,301	61,502
Mei	51,239	23,079	38,309	50,373	35,412	39,682	39,558	1.00314	54,337	62,696
Juni	49,378	24,566	39,396	53,989	39,388	41,343	39,558	1.04513	56,611	65,321
Juli	49,409	21,891	38,307	60,352	41,599	42,312	39,558	1.06961	57,937	66,850
Agustus	50,629	28,066	41,359	58,231	47,678	45,193	39,558	1.14244	61,882	71,402
September	44,042	34,162	40,834	54,550	37,166	42,151	39,558	1.06554	57,717	66,596
Oktober	35,112	20,752	31,069	54,727	52,030	38,738	39,558	0.97927	53,044	61,204
November	26,069	33,222	45,613	46,050	48,322	39,855	39,558	1.00751	54,574	62,969
Desember	32,866	31,177	38,918	39,610	47,903	38,095	39,558	0.96301	52,163	60,188

Sumber: Gaikindo, data diolah (2010)

Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Jika dilihat dari total pangsa pasar di Indonesia, Nissan menguasai 1.98% pangsa pasar mobil di Indonesia tahun 2005, lalu tahun 2006 sebesar 1.26%, 2007 sebesar 4.4%, 2008 sebesar 5.28%, lalu 2009 sebesar 4.43%. Hal ini cukup baik jika dibandingkan dengan *leader* otomotif Indonesia, yaitu Toyota yang menguasai 34.2% di tahun 2005, tahun 2006 sebesar 38.8%, tahun 2007 sebesar 34.8%, tahun 2008 sebesar 35.1%, dan tahun 2009 sebesar 38.6%. Berikut adalah tabel pangsa pasar yang dari Toyota yang merupakan *leader* dalam industri otomotif di Indonesia, sedangkan Honda dan Isuzu adalah merek kompetitor utama Nissan.

Tabel 4 Pangsa Pasar Industri Toyota di Indonesia

	2005	2006	2007	2008	2009
Nissan	1.98%	1.26%	4.39%	5.28%	4.43%
Toyota	34.23%	38.79%	34.76%	35.10%	38.61%
Honda	10.07%	9.41%	9.23%	8.70%	8.18%
Isuzu	4.68%	5.21%	4.22%	4.19%	3.15%

Di tahun 2010 ini Nissan menargetkan pangsa pasarnya mencapai 6%. Berdasarkan penjualan di bulan Januari dan Februari 2010, terlihat target ini dapat tercapai karena penjualan Januari dan Februari sudah melampaui target penjualan.

Kemungkinan Masuk Pesaing Baru

Kemungkinan masuknya pesaing baru sangat mungkin terjadi, mengingat banyak sekali merek dalam industri otomotif di Indonesia, dan mengingat Indonesia mempunyai pangsa pasar yang cukup besar dengan tingkat kepemilikan mobilnya masih rendah dibandingkan negara-negara lain. Untuk mengantisipasi, Nissan selalu menguatkan *brand* nya sebagai 3 besar perusahaan mobil dari Jepang di Indonesia, setelah Toyota dan Honda. Selain itu, strategi yang dilakukan oleh Nissan dengan melakukan antisipasi akan masuknya pesaing baru dengan memproduksi berbagai macam merek. Untuk kelas MPV, kehadiran Nissan Grand Livina cukup baik dalam menguasai pasar. Nissan Grand Livina merupakan model kunci bagi PT Nissan Motor Indonesia (NMI) untuk mencapai target penjualannya. Grand Livina memberikan kontribusi 60% dari total penjualan. PT Nissan Motor Indonesia mencatat penjualan sebanyak 1.048 unit sepanjang Indonesia International Motor Show (IIMS) 2010, 23 Juli hingga 1 Agustus lalu di Jakarta. Penjualan terbesar diperoleh dari Livina Family (Grand Livina, Livina X-Gear, Livina XR, dan Grand Livina Star Highway), yaitu 69%. Sedangkan model-model lain, yaitu Serena 18%, X-Trail 11%, dan model CBU (Teana, Frontier dan Navara) 2%.

Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Untuk produk substitusi di industri otomotif, relatif tidak ada substitusi lain selain motor dan juga angkutan umum yang harganya relatif lebih murah. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan melihat keinginan pasar ternyata mobil yang dapat mengangkut banyak orang dengan harga yang relatif murah, terlihat dari Avanza dan Xenia yang menduduki peringkat 1 dan 2 mobil terlaris beberapa tahun terakhir ini. Untuk itu, Nissan telah mengantisipasinya dengan mengeluarkan mobil Grand Livina yang merupakan jenis mobil yang menyumbangkan 60% dari total pendapatan Nissan di Indonesia. Untuk ke depannya, Nissan juga akan memproduksi mobil dengan harga setara dengan Grand Livina, untuk memenuhi keinginan konsumen yang ternyata banyak di segmen pasar tersebut. Selain itu, Nissan pun akan mengeluarkan minimal 1 jenis mobil setiap tahunnya.

Kekuatan Tawar-Menawar Penjual/Pemasok

Untuk memperkuat posisi di pasar otomotif nasional, Nissan akan memproduksi minimal 6 jenis mobil secara lokal di Indonesia. Keenam mobil yang akan diproduksi lokal di Indonesia adalah Livina, Serena, X-Trail, March, Juke, dan ada satu lagi masih dirahasiakan hingga kini. Untuk mewujudkan hal tersebut, kapasitas produksi pabrik akan ditingkatkan dari 50.000 menjadi 100.000 unit per tahun hingga 2013. Selain itu, nilai investasinya pun akan ditambahkan senilai 20 juta dollar AS. Selain itu, penggunaan komponen lokal hingga 60% dalam waktu dekat ini. Untuk itu, sebuah pusat riset dan pengembangan akan dibangun di Indonesia pada tahun 2011 sebagai upaya menjamin kualitas produk yang dihasilkan di tanah air. Berdasarkan data gabungan industri kendaraan bermotor Indonesia (Gaikindo) menyebutkan sekitar 12 ribu dari total 18 ribu penjualan Nissan selama 6 bulan pertama 2010 datang dari keluarga Nissan Livina. Nissan optimistis karena pasar di Indonesia berkembang pesat sehingga diharapkan Indonesia dapat menjadi eksportir bersama India dan Thailand.

Di India, kapasitas produksi Nissan mencapai 400 ribu unit per tahun, sedangkan di Thailand sebanyak 200 ribu unit per tahun. Selain itu, sudah adanya komitmen pemerintah Indonesia untuk menekan biaya logistik yang merupakan salah satu kendala utama karena biaya logistik mencapai 4 kali lipat biaya manufaktur. Biaya logistik itu mencakup transportasi dari pabrik ke pelabuhan dan barang-barang dari pemasok ke pabrik. Jika fasilitas Indonesia diperbaiki dan biaya lebih murah, maka pasti akan berkembang lebih cepat lagi. Indonesia berpeluang untuk menyamai Thailand dalam industri otomotif. Ini terlihat dari tekad pemerintah melalui Kementerian Perindustrian (Kemenperin) selaku pembina industri nasional untuk sementara menyamai basis industri komponen. Thailand unggul dalam bidang otomotif dikarenakan memiliki industri komponen yang kuat sehingga lebih kompetitif dari segi biaya produksi. Meskipun belum bisa menyamai dalam perakitan, akan tetapi apabila semua instansi terkait ikut mendukung, maka tidak akan sulit bagi industri komponen di tanah air untuk berada di barisan paling depan di ASEAN.

Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli/Konsumen

Untuk menghadapi kekuatan tawar-menawar konsumen, Nissan selalu memberikan kualitas terbaik, dan juga Nissan selalu melakukan survei pasar untuk mengetahui keinginan konsumen. Berdasarkan survei yang dilakukan selama IIMS, peminat Nissan March yang akan diproduksi November dan akan dipasarkan akhir tahun 2010 ini atau awal tahun depan, dilakukan survei terhadap 300 responden (Antara News, Indonesia). Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa ternyata warna pilihan yang paling diminati konsumen adalah warna putih sebesar 33%, hitam 27%, dan silver 18%. Dari sisi jenis mesin, sebanyak 75% konsumen lebih menyukai mobil *automatic*. Penjualan Nissan tahun 2009 mencapai 21.440 unit.

SIMPULAN

Saat ini penjualan produk Nissan dalam tren yang terus meningkat. Untuk kedepannya, Nissan mempunyai peluang yang sangat besar untuk dapat terus meningkatkan pangsa pasarnya di Indonesia, terlihat dari penjualan produk Nissan yang terus meningkat di tahun 2010 ini. Selain itu, dari sisi perusahaannya sendiri, Nissan mempunyai strategi yang cukup baik dengan selalu berinovasi menciptakan model baru setiap tahun dan juga selalu melakukan survey pasar untuk melihat keinginan konsumen. Di sisi produksi, Nissan juga mempunyai peluang yang cukup besar dalam memproduksi di dalam negeri, situasi krisis yang tengah dihadapi Thailand dapat dijadikan sebagai suatu peluang bagi Indonesia untuk lebih maju. Mengingat tahun ini pasar domestik nasional berpotensi menggeser posisi Thailand sebagai pasar mobil yang terbesar di ASEAN hingga 640.000-700.000 unit. Para prinsipal di Jepang sudah menyatakan ketertarikan menjadikan Indonesia sebagai alternatif investasi di ASEAN, dengan catatan harus ada kepastian hukum, kemudahan peraturan dan insentif fiskal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianto. (2010). *Carlos Ghosn siapkan strategi Nissan di Indonesia*, Bisnis Indonesia. Diakses Juni 28, 2010, dari www.Bataviase.co.id.
- Aldaba, R.M. (2007). *Assessing the competitiveness of the Philippine auto parts industry*. Discussion paper series No. 2007-14, November 2007.
- Anonim. (2010). *Juke dan March Andalan Nissan*. Diakses Juli 20, 2010, Antara News Indonesia.
- Chau, V.S., and Witcher, B.J. (2008). *Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan*, Norwich, UK: University of East Anglia.
- David, F. (2009). *Strategic management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Indonesia Autos Report. *Business monitor international*. Retrieved from www.businessmonitor.com.
- Nissan. (2003). *Alliance Vision – Destination*. Retrieved from www.nissan-global.com, Tokyo: Nissan Motor Company.
- Pugliese, T. (2010). ASEAN automotive market review – Management briefing, *Just-Auto*, March/April 2010, p.1.
- Thai the Knot. (2009). *Go auto news market insight report*, August 5, 2009, No. 494, pg. 18.
- Veloso, F., and Kumar, R. (2005). The automotive supply chain global trends and ASEAN perspective. ISSN 1655-5252, *ERD working paper series*, No. 3, 2005.